

学校编码: 10384 分类号密级

学号: 17920121150668UDC



廈門大學

硕士学位论文

# Z 电信公司营销渠道冲突研究

A Study on the Marketing Channel Conflict of Z Telecom  
Company

顾文俊

指导教师姓名: 郭霖教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年月

学位授予日期: 2015 年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015 年月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

2015 年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☐ 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于      年      月      日解密，解密后适用上述授权。

☐ 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：顾文俊

2015 年    月    日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

当前我国电信运营商之间的竞争已日益激烈，表现在网络覆盖质量、产品服务种类、价格资费体系、业务运行模式、用户规模、渠道资源等诸多方面。随着我国各电信运营商移动网络覆盖逐步完善，业务产品日益趋同，资费价格渐渐靠拢，渠道资源的竞争已经成为运营商竞争中的焦点。作为主要运营商之一，中国电信为了争夺渠道资源，在过去开发了多方面的渠道，但其渠道间的冲突问题也逐渐凸显出来。为了公司的长期发展，妥善处理渠道间的矛盾和冲突已成为中国电信关注的要点。中国电信需要充分理解其运营过程中渠道冲突形成的原因并提出处理解决方案。本文选择中国电信 Z 电信分公司为例，对其营销渠道现状进行分析。论文以 Z 电信公司的渠道冲突为分析对象，依据渠道冲突管理的理论分析冲突产生的原因。随后，基于分析的结果，论文对 Z 电信公司分公司的渠道冲突提出具体的冲突解决方法，以改善渠道关系，提升渠道效率。经过分析评估，得出结论：Z 电信公司需要强化渠道管控，指定渠道仅允许向指定区域开放受理特殊优惠产品；需要实施终端采购社会化，降低渠道终端采购成本；需要推广目前的渠道承包人制度，由承包人加强渠道与 Z 电信公司的协调。

**关键词：**运营商；Z 电信；渠道冲突；数据分析

## Abstract

At present, the competition among telecom operators is becoming increasingly fierce, which is reflected in the quality of network coverage, the type of service, the price system, business operation mode, user scale, channel resources and so on. With the gradual improvement of the mobile network coverage of China's telecom operators, the services are becoming more and more convergent, and the price is gradually moving closer. The competition of the channel resources has become the focus of the operators. As one of the major telecom operators, China Telecom, in order to compete for channel resources, in the past several years has developed a number of channels. However, conflicts between the channels are gradually highlighted. For the long-term development of the company, the contradiction and conflict between the proper handling of the channels has become the main points of China Telecom's attention. China Telecom needs to fully understand the reasons for the formation of channel conflict in the course of its channel operations and propose solutions to the process. In this paper, we choose China Telecom Z Telecom Company as an example, to analyze the current status of the marketing channel. This paper analyzes the causes of the conflict, according to the theory of channel conflict management. Subsequently, based on the results of the analysis, the paper puts forward the specific conflict resolution method of the channel conflict of Z Telecom Company, to improve the channel relationship and the efficiency of the channel. Through analysis and assessment, it is concluded that Z Telecom Company needs to strengthen the channel control, which only allow opening the special preferential products to the designated area. Distributors have to be allowed to carry out the mobile phone purchase by themselves, in order to reduce the cost of the channel terminal procurement. And at last Z Telecom Company needs to promote the current channel contracting system, and strengthen the coordination between the distributors and Z Telecom Company.

**Keywords:** Telecom Operators; Z Telecom Company; Channel Conflict; Data analysis

# 目 录

<b>第一章 引 言</b>	<b>1</b>
第一节 研究背景	1
第二节 研究主要内容和方法	3
一、研究主要内容	3
二、研究方法	3
第三节 论文结构	3
<b>第二章 渠道管理理论及文献综述</b>	<b>5</b>
第一节 渠道与渠道冲突的概念	5
一、渠道的概念	5
二、渠道冲突的概念	6
三、渠道冲突的分类	7
第二节 渠道冲突相关理论	8
一、渠道冲突形成的原因	8
二、渠道权力与渠道冲突的关系	9
三、渠道冲突管理理论	10
第三节 渠道绩效相关理论	12
一、渠道绩效含义	12
二、渠道绩效测量	12
<b>第三章 Z 电信公司简介</b>	<b>15</b>
第一节 Z 电信公司概况	15
一、中国电信简介	15
二、中国电信渠道发展变迁	15
三、Z 电信公司概况	17
四、Z 电信公司组织架构	20
第二节 Z 电信公司渠道架构简介	20

一、Z 电信公司各个渠道条线管理部 .....	20
二、Z 电信公司渠道部门与细分市场的对应关系 .....	21
三、Z 电信公司的渠道权力 .....	23
四、Z 电信公司的渠道流 .....	24
<b>第三节 Z 电信公司渠道面临的冲突 .....</b>	<b>26</b>
一、水平渠道冲突 .....	26
二、垂直渠道冲突 .....	29
三、多渠道冲突 .....	33
<b>第四章 Z 电信公司渠道冲突产生的原因分析 .....</b>	<b>37</b>
<b>第一节 Z 电信公司渠道冲突强度调查 .....</b>	<b>37</b>
一、渠道冲突强度的衡量 .....	37
二、问卷调查 .....	37
<b>第二节 Z 电信公司渠道冲突原因分析 .....</b>	<b>38</b>
一、不相容的目标 .....	39
二、对现实的不同理解 .....	40
三、领域冲突 .....	41
<b>第三节 营销政策的缺陷是造成渠道冲突的直接原因 .....</b>	<b>43</b>
一、差异性价格策略难以执行 .....	43
二、差异性价格产品由指定渠道受理，激化了渠道间冲突 .....	44
三、渠道与业务指标不匹配，引发了渠道冲突 .....	45
四、速通卡瓦解了宽带差异性价格体系，激化了渠道冲突 .....	45
五、多部门管理下的政策相互冲突 .....	46
<b>第五章 Z 电信公司渠道冲突管理对策 .....</b>	<b>47</b>
<b>第一节 Z 电信公司渠道冲突解决方案 .....</b>	<b>47</b>
一、不同渠道不同价格 .....	48
二、终端采购冲突 .....	48
三、渠道协调不足 .....	48
<b>第二节 Z 电信公司渠道冲突解决方案评估指标 .....</b>	<b>48</b>
一、开放系统模型 .....	49



二、具体指标选取和权重设置 .....	49
<b>第三节 Z 电信公司渠道冲突解决方案评估 .....</b>	<b>50</b>
一、不同渠道不同价格 .....	50
二、终端采购冲突 .....	52
三、渠道协调不足 .....	53
<b>第四节 Z 电信公司渠道冲突管理具体实施方案 .....</b>	<b>54</b>
一、不同渠道不同价格 .....	54
二、终端采购冲突 .....	55
三、渠道协调不足 .....	55
<b>第六章 结 论 .....</b>	<b>57</b>
第一节 研究的主要结论 .....	57
第二节 研究的主要不足 .....	58
<b>附录 A：调查问卷 .....</b>	<b>59</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>62</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>64</b>

## Contents

<b>Chapter One Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Background .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 2 Research Contents and Methodology .....</b>	<b>3</b>
I. Research Contents .....	3
II. Resource Methodology .....	3
<b>Session 3 Research Structure .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapter Two Theoretical Knowledge and Summary of Literature .....</b>	<b>5</b>
<b>Session 1 Definition of Channel and Channel Conflict .....</b>	<b>5</b>
I. Definition of Marketing Channel .....	5
II. Definition of Channel Conflict .....	6
III. Categories of Channel Conflict .....	7
<b>Session 2 Channel Conflict Theory .....</b>	<b>8</b>
I. The Cause of Channel Conflict .....	8
II. The relations between Channel Power and Channel Conflict .....	9
III. Channel Conflict Management Theory .....	10
<b>Session 3 Channel Performance Theory .....</b>	<b>12</b>
I. Definition of Channel Performance .....	12
II. Measurement of Channel Performance .....	12
<b>Chapter Three Introduction of Z Telecom Company .....</b>	<b>15</b>
<b>Session 1 Brief Introduction of Z Telecom Company .....</b>	<b>15</b>
I. Brief Introduction of China Telecom Company .....	15
II. Development of Z Telecom Company's Marketing Channel .....	15
III. Brief Introduction of Z Telecom Company .....	17
IV. Organizational Structure of Z Telecom Company .....	20
<b>Session 2 Brief Introduction of Channel Structure of Z Telecom Company .....</b>	<b>20</b>

I. Channel Management Departments of Z Telecom Company .....	20
II. Channel Management Department and Market segmentation .....	20
III. Channel Power of Z Telecom Company .....	23
IV. Channel Flow of Z Telecom Company .....	24
<b>Session 3 Channel Conflict of Z Telecom Company .....</b>	<b>26</b>
I. Horizontal Channel Conflict .....	26
II. Vertical Channel Conflict .....	29
III. Multi Channel Conflict .....	33
<b>Chapter Four Cause Analysis of Z Telecom Company's Channel Conflict.....</b>	<b>37</b>
<b>Session 1 A Survey of Z Telecom Company's Channel Conflict Intensity .....</b>	<b>37</b>
I. Measurement of Channel Conflict Intensity .....	37
II. Questionnaire Survey .....	37
<b>Session 2 Cause Analysis of Z Telecom Company's Channel Conflict.....</b>	<b>38</b>
I. Incompatible Target .....	39
II. Different Understanding of Reality .....	40
III. Domain Conflict .....	41
<b>Session 3 The Flaw of Marketing Policy is the Direct Cause of the Conflict ....</b>	<b>43</b>
I. Differential Pricing Strategy is Difficult to Implement .....	43
II. That Preferential Product is Restricted in Designated Channels Intensified the Channel Conflicts.....	44
III. Mismatch Between Channels and Products Leads to Channel Conflicts ....	45
IV. SuTong Card Collapses the Broadband Differential Pricing System, and Sharpens the Channel Conflict.....	45
V. Inconsistent Policies From Different Departments Leads to Channel Conflicts .....	46
<b>Chapter Five Channel Conflict Management of Z Telecom Company47</b>	
<b>Session 1 Optional Solutions to Z Telecom Company's Channel Conflicts .....</b>	<b>47</b>
I. Different Channels Have Different Prices .....	48

II. Mobile Terminals Procurement Conflict .....	48
III. Insufficient Channel Coordination .....	48
<b>Session 2 The Evaluation Index of Z Telecom Company's Channel Conflict Resolution .....</b>	<b>48</b>
I. Open Systems Model .....	49
I. The Index Selection and Share Settings .....	49
<b>Session 3 The Evaluation of Z Telecom Company's Channel Conflict Resolution .....</b>	<b>50</b>
I. Different Channels Have Different Prices .....	50
II. Mobile Terminals Procurement Conflict .....	52
III. Insufficient Channel Coordination .....	53
<b>Session 4 How to Carry Out the Resolution of Z Company's Channel Conflicts</b>	<b>54</b>
I. Different Channels Have Different Prices .....	54
II. Mobile terminals Procurement Conflict .....	55
III. Insufficient Channel Coordination .....	55
<b>Chapter Six Conclusion .....</b>	<b>57</b>
<b>Session 1 Main Conclusion of the Research .....</b>	<b>57</b>
<b>Session 2 The Limits of the Research .....</b>	<b>58</b>
<b>Appendix A: The Questionnaire Survey .....</b>	<b>59</b>
<b>Reference.....</b>	<b>62</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>64</b>

## 第一章 引言

本章以近年通信行业的飞速发展和运营商相互间日益激烈的竞争为背景，简要介绍本文的研究背景和研究方法，对本文所研究的渠道相关内容作出明确的定义，进而明确了进一步研究的方向，同时确立了本文的研究思路和研究方法。

### 第一节 研究背景

我国通信行业历史上经历多次拆分和兼并：1997 年，邮电部作出在全国实施邮电分营的决策，并决定进行试点；同年，中国移动（香港）有限公司成立；1999 年，信息产业部对中国电信进行拆分重组，将其拆分成中国电信、中国移动和中国卫星通信等 3 个公司，寻呼业务并入联通，同时，网通公司、吉通公司和铁通公司获得了电信运营许可证。由此，中国电信、中国移动、中国联通、网通、吉通、铁通、中国卫星通信七雄初立；2002 年中国电信南北拆分，中国电信集团（南）及中国网通集团（北）正式挂牌成立；2003 年吉通并入网通集团；2008 年中国联通的 CDMA 网与 GSM 网进行拆分，CDMA 网并入中国电信，组建为新电信，联通吸纳中国网通成立新联通，铁通并入中国移动成为其全资子公司，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，自此，形成了三足鼎立的竞争局面。<sup>①</sup>2009 年，工信部为中国移动、中国电信和中国联通发放 3 张第三代移动通信（3G）牌照，运营商间的移动通信之争从此进入白热化；2013 年至 2015 年，工信部逐步发放第四代移动通信牌照（4G），并引入虚拟运营商，至此，在移动通信和固网宽带领域，三大运营商充分利用各自的优势争夺用户，抢占市场，其竞争的焦点也从网络技术、产品、价格的竞争，转移到了渠道、终端和服务上的竞争。运营商在各自的经营中纷纷把渠道布局和渠道管理放在了重要位置，通过渠道来赢得用户、服务用户，以渠道满意推动客户满意，借助渠道的力量将通信市场占有率做高，使客户满意度得到提升。

中国电信股份有限公司 Z 公司（以下简称 Z 电信公司）是中国电信的子公司，成立于 2000 年 7 月 12 日，为当地三大电信运营商中最大的固网运营商。2008 年前，Z

---

<sup>①</sup>董燕.通信行业营销渠道评估研究-以上海联通为例[D].华东师范大学, 2010: 10。

电信公司主营固定电话、小灵通和宽带业务。2008 年，电信业重组，Z 电信公司获得了当地原联通公司的 CDMA 网络及其承载的 133、153 号段的移动用户，开始了全业务经营。

2008 年 Z 电信公司获得原联通公司 CDMA 网络及其承载的移动用户，开始全业务经营后，逐步调整原有渠道。近年来，Z 电信公司加大对实体卖场及机卡代销点渠道的投入，新增加了政企代理渠道以专门服务中小企业用户，新增加了小区代理渠道以构建宽带攻防体系，抵御他网宽带竞争，新增了装维随销渠道以进一步提升宽带渗透率。至 2015 年，Z 电信公司已经构建成了：直销渠道（含自有直销渠道和政企代理渠道）、实体渠道（含营业厅、卖场、机卡代销点）、小区代理渠道、电子渠道（含 10000 号、网上营业厅）以及装维随销渠道 5 个渠道。

2014 年，Z 电信公司收入市场份额约为 37%，低于当地移动公司，略高于联通公司，为当地第二大电信运营商。其 2014 年全年业务收入 31.7 亿元，其主要业务收入来源为移动业务、有线宽带业务、固定电话业务，以及其他增值类业务。其中移动业务收入占比为 40%，宽带业务收入占比为 33%，固定电话业务收入占比为 12%；截至 2014 年末，截止 2014 年底，Z 电信公司的移动用户数到达数为 161 万，有线宽带用户数到达数为 87 万，固定电话用户数到达数为 110 万。近年来，Z 电信公司的移动业务收入和用户数均呈现较快速的增长，移动业务成为 Z 电信公司业务发展的强劲动力来源；宽带业务面临激烈的市场竞争，业务收入相对保持稳定，用户数缓慢增长；固定电话业务收入和用户数逐年下降。

Z 电信公司在大力拓展各类渠道，密集进行网点覆盖，各渠道团队蓬勃发展业务的同时，渠道冲突也悄然抬头。在业务发展快速增长时期，渠道冲突规模和频率尚不明显，但随时间推移，当整个市场环境的竞争格局变得更加激烈的时候，渠道冲突频率日益加快，冲突等级逐渐提升，并开始对业务的正常业务发展和客户获取产生了不利的影响。如何管理渠道冲突并提升企业绩效已成为 Z 电信公司亟待解决的问题。

## 第二节 研究主要内容和方法

### 一、研究主要内容

本文研究内容主要分为以下几个部分：

- 1、 相关理论综述。通过搜集和研究渠道冲突的理论基础，为案例分析提供理论依据。
- 2、 Z 电信公司渠道冲突案例研究。以 Z 电信公司为例，研究其在业务发展中的渠道现状，以及面临的各个类型的渠道冲突。
- 3、 渠道冲突分析。通过对 Z 电信公司案例的研究，结合渠道冲突理论，对其存在的渠道冲突原因进行分析，并基于冲突原因及 Z 电信公司现状，针对性的提出冲突解决方案。

### 二、研究方法

本文主要研究 Z 电信公司在渠道运营中存在的渠道冲突情况，结合渠道相关理论对冲突原因进行分析，给出冲突解决的方法，为改善 Z 电信公司的渠道管理状况提供参考。本文在参考大量国内外研究文献的基础上，结合本人在 Z 电信公司长期工作经历及收集到的数据等，围绕 Z 电信公司案例展开研究。

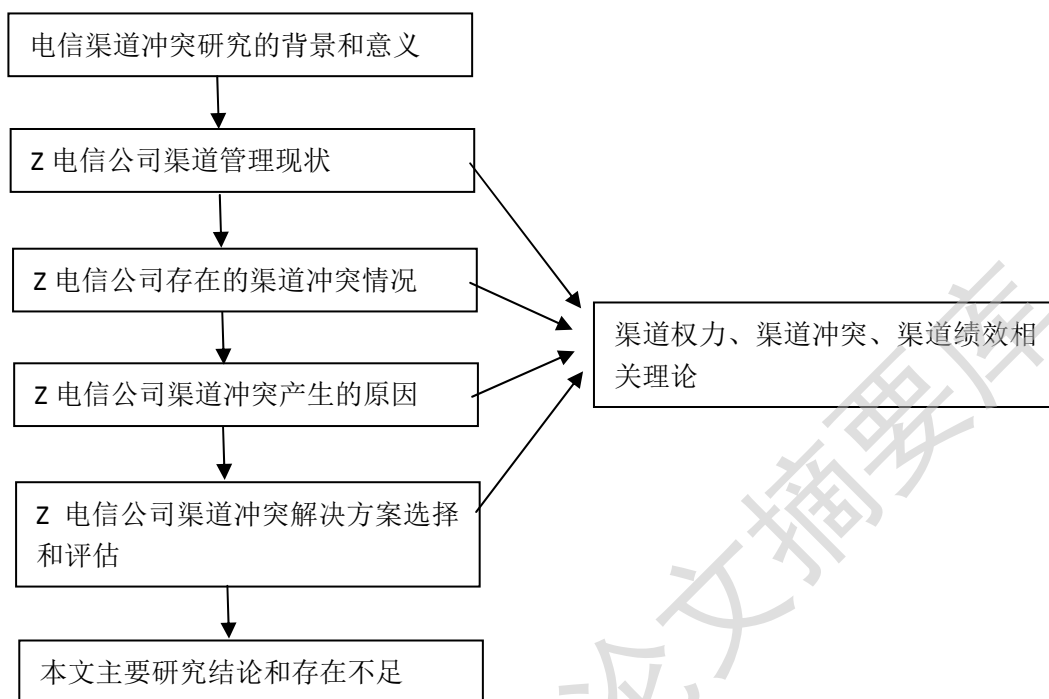
## 第三节 论文结构

论文主体的框架分为五部分：

第一部分引言。主要介绍论文的选题背景、研究意义、研究内容、论文框架及研究思路和方法。第二部分研究理论概述。综合概述渠道冲突相关的各项理论，为 Z 电信公司的案例分析提供理论基础。第三部分 Z 电信公司渠道架构和渠道流现状分析。主要针对 Z 电信公司渠道管理的现状分析，包括 Z 电信公司的概况，渠道架构设置以及目前的渠道流状况。第四部分 Z 电信公司目前存在的各种类型的渠道冲突。第五部分对 Z 电信公司存在的渠道冲突产生的原因进行分析。第六部分 Z 电信公司渠道冲突解决方案研究。主要针对 Z 电信公司存在的各种渠道冲突，分析产生的原因，进而提出进一步改进的办法。第七部分研究主要结论和不足。概括主要研究结论和有待进一步研究的问题。

具体思路如图 1-1 所示。

图 1.1 本文研究思路





Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.